



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ»  
(ОАО «ФПК»)

**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

« 25 » октября 2010 г.

Москва

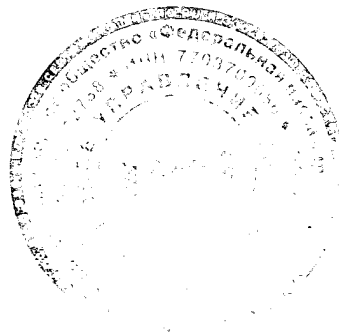
№ 971P

**Об утверждении методических рекомендаций по подготовке  
бизнес-планов и технико-экономических обоснований создания дочерних и  
зависимых обществ ОАО «ФПК»**

В целях организации разработки бизнес-планов и технико-экономических обоснований создания дочерних и зависимых обществ ОАО «ФПК»:

1. Утвердить прилагаемые Методические рекомендации по подготовке бизнес-планов и технико-экономических обоснований создания дочерних и зависимых обществ (далее – Методические рекомендации).
2. Заместителям генерального директора, руководителям подразделений центрального аппарата, филиалов и структурных подразделений центрального подчинения при разработке бизнес-планов создания дочерних и зависимых обществ ОАО «ФПК» руководствоваться настоящими методическими рекомендациями.
3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя генерального директора Мишанина В.В.

Генеральный директор  
ОАО «ФПК»



М.П.Акулов

УТВЕРЖДЕНЫ  
Распоряжением ОАО «ФПК»  
№ 971р от «25» октября 2010 г.

Методические рекомендации по подготовке  
бизнес-планов и технико-экономических  
обоснований создания дочерних и  
зависимых обществ ОАО «ФПК»

2010 год

# Содержание

<b>1.</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>НАЗНАЧЕНИЕ ТЭО И ТРЕБОВАНИЯ К НЕМУ</b> .....	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>ТИПОВАЯ СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА И ОФОРМЛЕНИЕ</b> .....	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ТЭО</b> .....	<b>11</b>
4.1.	ВВЕДЕНИЕ .....	11
4.2.	РЕЗЮМЕ .....	11
4.3.	ОПИСАНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ .....	12
4.3.1.	<i>Общая информация</i> .....	13
4.3.2.	<i>Информация о партнере</i> .....	13
4.3.3.	<i>Объемные показатели деятельности</i> .....	14
4.3.4.	<i>Положение на рынке</i> .....	15
4.3.5.	<i>Имущественный комплекс</i> .....	15
4.3.6.	<i>Персонал</i> .....	15
4.3.7.	<i>Взаимодействие с ОАО «ФПК»</i> .....	16
4.3.8.	<i>Производственно-экономическая деятельность</i> .....	17
4.3.9.	<i>Финансовая и инвестиционная деятельность</i> .....	18
4.3.10.	<i>Правовое обеспечение</i> .....	20
4.3.11.	<i>SWOT-анализ</i> .....	20
4.4.	МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ.....	22
4.4.1.	<i>Общая ситуация на рынке</i> .....	22
4.4.2.	<i>Конкуренция, ключевые факторы конкурентоспособности</i> .....	22
4.4.3.	<i>Стратегия развития ДЗО</i> .....	23
4.4.4.	<i>Ценовая политика</i> .....	24
4.4.5.	<i>Прогноз продаж</i> .....	24
4.5.	ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	26
4.5.1.	<i>Имущественный комплекс</i> .....	26
4.5.2.	<i>Персонал</i> .....	27
4.5.3.	<i>Специальные разделы</i> .....	28
4.6.	ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	28
4.6.1.	<i>Структура доходов и расходов</i> .....	28
4.6.2.	<i>Рентабельность деятельности ДЗО</i> .....	30
4.7.	ФИНАНСОВАЯ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	30
4.7.1.	<i>Формирование начального баланса</i> .....	31
4.7.2.	<i>Инвестиционный план</i> .....	31
4.7.3.	<i>Финансирование</i> .....	32
4.7.4.	<i>Планируемый бюджет</i> .....	32
4.7.5.	<i>Основные финансовые показатели</i> .....	32
4.8.	ВЫГОДЫ ДЛЯ ОАО «ФПК» .....	34
4.9.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН .....	36
4.9.1.	<i>Правовые аспекты создания ДЗО</i> .....	36
4.9.2.	<i>Органы управления</i> .....	36
4.9.3.	<i>Взаимодействие с ОАО «ФПК»</i> .....	37
4.9.4.	<i>План организационных мероприятий</i> .....	37

<b>5.</b>	<b>ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА .....</b>	<b>38</b>
5.1.	АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНЦИИ .....	38
5.2.	МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.....	40
5.3.	СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ.....	41
<b>6.</b>	<b>ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА.....</b>	<b>44</b>
6.1.	ВЫБОР ПАРАМЕТРОВ ПРОЕКТА.....	44
6.2.	УЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОКРУЖЕНИЯ ПРОЕКТА .....	45
6.2.1.	<i>Учет инфляции.....</i>	45
6.2.2.	<i>Налоговые платежи .....</i>	46
6.3.	РАСЧЕТ НЕОБХОДИМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ .....	47
6.3.1.	<i>Передаваемое имущество.....</i>	48
6.3.2.	<i>Инвестиции в основные средства.....</i>	49
6.3.3.	<i>Формирование оборотного капитала.....</i>	53
6.3.4.	<i>Организационные расходы.....</i>	57
6.4.	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕКУЩИХ ЗАТРАТ ДЗО .....	57
6.4.1.	<i>Производственные расходы.....</i>	58
6.4.2.	<i>Персонал и социальные расходы.....</i>	58
6.4.3.	<i>Административные и прочие общехозяйственные расходы.....</i>	59
6.4.4.	<i>Маркетинговые и коммерческие расходы .....</i>	59
6.4.5.	<i>Проверка корректности расходов.....</i>	60
6.5.	ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГНОЗНОГО БЮДЖЕТА .....	60
6.6.	ВЫБОР ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ.....	64
<b>7.</b>	<b>ОСОБЕННОСТИ ОПИСАНИЯ НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ ПРОЕКТОВ .....</b>	<b>67</b>
7.1.	ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ .....	67
7.1.1.	<i>Особенности маркетингового анализа.....</i>	67
7.1.2.	<i>Типовая структура доходов и затрат .....</i>	68
7.1.3.	<i>Характерные ошибки и риски проектов.....</i>	69
7.2.	ПРЕДПРИЯТИЯ РЕМОНТНОГО КОМПЛЕКСА.....	70
7.2.1.	<i>Особенности маркетингового анализа.....</i>	70
7.2.2.	<i>Типовая структура доходов и затрат .....</i>	71
7.2.3.	<i>Характерные ошибки и риски проектов.....</i>	71
<b>8.</b>	<b>КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ ТЭО .....</b>	<b>73</b>
8.1.	ОБЩАЯ СТРУКТУРА И ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТА .....	73
8.2.	МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ.....	74
8.3.	ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА .....	75
8.4.	БЮДЖЕТ ПРОЕКТА.....	76
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ШАБЛОН ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ТЭО .....</b>		<b>77</b>

# 1. Введение

Настоящие Методические рекомендации разработаны с целью упростить и упорядочить подготовку технико-экономических обоснований (ТЭО) проектов, связанных с реформированием ОАО «ФПК», а также развитием деятельности компании и отрасли. Документ рассчитан на специалистов филиалов и структурных подразделений ОАО «ФПК» или компаний-партнеров и поможет корректно учесть и представить ключевую информацию о реализуемом проекте, его финансовых, операционных и социальных аспектах.

Предмет изучения Методических рекомендаций – ТЭО – требует четкого определения для того, чтобы очертить круг рассматриваемых нами вопросов, а также потому, что существуют разночтения в трактовке этого термина.

Для целей настоящих рекомендаций будет использовано следующее толкование термина:

*Технико-экономическое обоснование проекта – документ, излагающий условия и предпосылки осуществления проекта, его маркетинговое, техническое и организационное обеспечение, структуру доходов и затрат, а также демонстрирующий финансовые и структурные последствия реализации проекта.<sup>1</sup>*

## **Содержание основных разделов рекомендаций:**

1. «Введение» - текущий раздел
2. «Назначение ТЭО и требования к нему» – общие требования к ТЭО, формулировка основных целей и условий.
3. «Типовая структура документа и оформление» – перечень разделов и правильное оформление ТЭО.
4. «Содержание разделов ТЭО» – детальное описание содержания отдельных разделов, предложения по способам раскрытия информации.
5. «Принципы маркетингового анализа»– принципы проведения маркетингового анализа и формирования стратегии, источники информации и ее обработка.

---

<sup>1</sup> От более полного бизнес-плана (в некоторых отраслях он называется «банковское ТЭО») это определение отличает пониженное внимание к анализу экономической эффективности и рисков проекта, а также ряд других упрощений в подходах.

6. *«Принципы построения финансового плана»* – построение и обоснование бюджета проекта, форматы представления данных.
7. *«Особенности описания некоторых категорий проектов»* – рассмотрение частных подходов, применимых для ряда часто встречающихся проектов.
8. *«Контрольные вопросы для проверки качества подготовки ТЭО»* – списки вопросов, помогающих проверить подготовленное ТЭО на соответствие настоящим рекомендациям.
9. *Приложение 1: Шаблон для разработки ТЭО»* – подготовленная структура ТЭО (на практике рекомендуется использовать электронный вариант этой структуры).

Методические рекомендации написаны в расчете на специалиста, имеющего некоторый уровень базовых знаний в области организации конкретного вида деятельности, маркетинга, а также экономики и финансов. Необходимая основа для понимания и применения рекомендаций включает:

- знание принципов организации бизнеса изучаемого проекта, понимание используемой системы ценообразования, структуры затрат, налогообложения;
- базовые положения маркетингового анализа;
- навыки работы с бухгалтерской информацией (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств);
- основы финансового анализа (понятия ликвидности, оборачиваемости и т.п.).

## 2. Назначение ТЭО и требования к нему

Технико-экономическое обоснование служит для подготовки принятия предварительного решения о целесообразности реализации проекта, связанного с созданием дочернего или зависимого общества ОАО «ФПК», и должно содержать необходимую и достаточную информацию надлежащего качества для этой цели.

ТЭО, на основании которого генеральный директор ОАО «ФПК» принимает решение о целесообразности дальнейшей работы по проекту, ложится в основу разработки бизнес-плана создания дочернего или зависимого общества ОАО «ФПК».

Любое ТЭО, независимо от его структуры, типа проекта и других индивидуальных особенностей, должно эффективно решать следующие главные задачи:

1. Познакомить читателя с текущим положением дел, раскрывая всю информацию, необходимую для понимания маркетинговых, операционных и финансовых процессов, влияющих на проект или создающих предпосылки к его осуществлению.
2. Проанализировать рыночные перспективы проекта, сформулировать и обосновать рыночную стратегию, построить убедительные выводы о возможных доходах ДЗО.
3. Описать требуемые для реализации проекта ресурсы и важные организационные вопросы, представить направления развития бизнеса.
4. Раскрыть «экономику проекта», показать принципы формирования его бюджета и выгоды для участников.

В основу всех исследований и выводов ТЭО должны быть положены базовые принципы, позволяющие, как правило, добиться реальных практических результатов при реализации проекта, а также избежать «замусоривания» документа ненужной информацией. Эти принципы:

**Полезность информации.** «Ничто важное не должно быть упущено, ничто неважное не должно быть включено». Каждая цифра или факт, включенные в ТЭО,

должны либо быть важны для его понимания и принятия решения, либо служить для обоснования таких цифр и фактов.

*Например, перечень лицензий, которыми владеет компания, важен для понимания ее бизнеса (т.к. требует соответствующих организационных решений), а перечень законов и подзаконных актов, влияющих на деятельность компании, является информационным мусором, т.к. читатель не может на его основе сделать выводы, касающиеся проекта или предпосылок к нему (но указание ключевых законов с пояснением их влияния на проект может оказаться важной информацией).*

Базовый перечень вопросов, которые вероятно будут важны для проекта, изложен в настоящем руководстве. Анализируя каждый конкретный проект необходимо оценивать должен ли этот перечень сокращаться или дополняться другими вопросами.

**Обоснованность и объективность.** Каждая цифра и факт, приведенные в ТЭО, должны либо явным и понятным образом опираться на другие цифры и факты, приведенные в проекте, либо взяты из источника, заслуживающего доверия, причем этот источник должен быть назван и доступен читателю. Разумеется, часть информации любого проекта основана на внутренних источниках, но эта информация должна ограничиваться вопросами и особенностями организации конкретного вида деятельности (внутренняя организация бизнеса, структура доходов и затрат и т.п.).

*Например, «объем лесных перевозок в 2005 году составил XXX тн» - плохо, надо либо «согласно YYYUYU, объем лесных перевозок в 2005 году составил XXX тн», либо «объем лесных перевозок в 2005 году составил XXX тн\*» / и в сноске: «по данным YYYUYU».*

Достаточно подробно вопросы обоснования данных раскрыты в разделах 5 и 6 рекомендаций.

**Здоровый консерватизм.** Представьте себе (тем более, что такая перспектива возможна), что от того, насколько точно будет реализован проект, зависят не только деньги инвесторов, но и ваша карьера. И ставьте только такие цели, в которых, принимая во внимание все изученные материалы, вы уверены. В то же время, не следует преувеличивать риски и неоправданно занижать прогнозы, это наверняка приведет к тому, что проект потеряет привлекательность.



**Привязка к реальности.** Должно быть, четкое соответствие между тем, что наблюдается в текущем состоянии бизнеса или его аналогах, и тем, что положено в основу прогнозов проекта. Все отличия следует прокомментировать.

*Например, рентабельность продукции филиала при реализации ее сторонним клиентам составляла 8%, рентабельность ДЗО – 17%. Обоснование такого изменения отсутствует. Это ошибка!*

**Особенности проекта.** В каждом ТЭО необходимо наиболее подробно и качественно проработать те моменты, которые имеют наиболее существенное значение именно для данного проекта.

*Например, требуется уделить особое внимание вопросам социального характера - если проектом предполагается высвобождение значительного числа излишних работников;*

*Оценить точку безубыточности – если ожидаемый спрос на продукцию имеет настолько неустойчивый характер, что может привести к неэффективности проекта или кассовым разрывам;*

*Привести возможные условия займов и кредитов – если предполагается финансирование значительной части инвестиционной программы ДЗО за счет заемных средств.*

**Единство терминов и понятий.** Следует стремиться к использованию одинаковых или согласованных друг с другом терминов и понятий во всем ТЭО. Это касается структуры данных; названий; дат, на которые актуальна информация и т.п.

*Например, структура затрат филиала указана с разнесением на производственные и общехозяйственные издержки, а для создаваемого ДЗО – на переменные и постоянные. В результате, невозможно сравнить текущее состояние с планом.*

При использовании изложенных ниже подходов и методик следует всегда сверяться с перечисленными целями и принципами, адаптируя ТЭО так, чтобы проект был представлен в соответствии с ними.

### 3. Типовая структура документа и оформление

Технико-экономическое обоснование проекта должно предоставлять полную и надежную информацию о текущей ситуации в рассматриваемой сфере, плане создания ДЗО и ожидаемых результатах проекта. Структура ТЭО может меняться в зависимости от особенностей конкретного проекта, но в целом должна отвечать представленному ниже плану и раскрывать перечисленные вопросы.

Типовая структура ТЭО содержит следующие разделы:

1. Введение
2. Резюме
3. Описание текущей ситуации
4. Маркетинговый анализ
5. Производственно-технологическая деятельность
6. Производственно-экономическая деятельность
7. Финансовый анализ
8. Выгоды для ОАО «ФПК»
9. Организационный план

Подробное содержание всех разделов ТЭО обсуждается ниже.

Для того, чтобы подготовленный документ способствовал быстрому и эффективному принятию решений по проекту, недостаточно сделать его детальным и включить всю необходимую информацию. Важно еще, чтобы эта информация была правильно воспринята читателем. Поскольку любое ТЭО содержит множество цифр и фактов, следует принять во внимание ряд простых правил, помогающих в представлении этих фактов:

1. Постарайтесь сделать проект компактным. Это довольно трудно сделать, учитывая высокие требования к раскрытию информации, но как показывает практика, вынося всю необязательную при первом прочтении информацию в приложения, можно сохранить объем основного текста в пределах 60-100 стр.
2. Включайте в каждый раздел выводы, которые обобщают ключевые положения раздела. Это должен быть небольшой список из 3-5 пунктов, компактно представляющих главные цифры и итоговые заключения. Список можно поместить как в конец раздела (тогда этот пункт будет называться «Выводы по

разделу X»), так и в начало раздела (тогда его можно назвать «Основные положения раздела»).

3. Представляйте данные, в которых важна структура, диаграммами, тенденции – графиками, а детальные цифры – в виде таблиц.
4. В каждом графике или таблице укажите (внутри или в подписи) точную информацию о единицах измерения. Например, «Прогноз продаж, тыс. руб. в ценах 2005 г., без НДС».
5. Используйте автоматическую нумерацию разделов, таблиц и графиков. Без этого добиться адекватной организации документа в процессе его согласования и доработок практически невозможно.

*В MS Word вставка названия выполняется командой «Вставка / Ссылка / Название...», для рисунков названия вставляются внизу, для таблиц – вверху. Лучше использовать подписи «Рис.» и «Табл.» вместо стандартных «Рисунок» и «Таблица» (новые подписи создаются кнопкой «Создать...» в том же диалоге), это позволит избежать проблем со склонениями в ссылках на таблицы и рисунки. Ссылки создаются командой «Вставка / Ссылка / Перекрестная ссылка...», обычно надо выбрать опцию «Вставить ссылку на: Постоянную часть и номер», что дает результат вида Табл. X.*

## 4. Содержание разделов ТЭО

В этом разделе даны детальные рекомендации по формированию разделов ТЭО. Основное внимание здесь уделяется тому, что должно быть проанализировано, обосновано и представлено. Для наиболее важных и сложных вопросов, таких как маркетинговый и финансовый анализ проекта, более подробное описание возможных методов изложено в специальных разделах рекомендаций.

Следует обратить внимание на то, что в основу структуры ТЭО положена наиболее типичная для исследуемых задач ситуация:

*На основе филиала/структурного подразделения ОАО «ФПК» создается ДЗО, которое будет выполнять те же виды деятельности, но уже как самостоятельная компания. К созданию ДЗО может быть привлечен партнер, вклад которого выражается в денежной, имущественной или иной форме.*

Это частая, но не абсолютно универсальная ситуация. Поэтому для ряда проектов содержание разделов ТЭО, расстановка акцентов в анализе и даже состав разделов может потребовать корректировки. Там, где это возможно, даются необходимые рекомендации по вопросам таких отклонений от типового решения, но эти рекомендации не исчерпывают всего многообразия проектов, поэтому нетиповые проекты требуют особого внимания к логике изложения и роли каждой представленной цифры или факта. При построении структуры таких проектов мы рекомендуем опираться на логику, изложенную в разделе 2.

### 4.1. Введение

Введение служит для знакомства с предпосылками проекта и характеристиками самого ТЭО. Оно должно отвечать на следующие вопросы:

- какие цели ставятся перед проектом;
- кто является инициатором проекта;
- какие решения являются основанием для разработки проекта;
- какие документы регламентируют структуру и содержание данного ТЭО.

### 4.2. Резюме

Резюме ТЭО представляет главные выводы, сделанные по результатам изучения проекта, и должно содержать следующие его основные характеристики:

- краткое определение создаваемого ДЗО: определение видов и объемов деятельности, основных потребителей;

- представление партнера, если ДЗО предлагается создать совместно со сторонней организацией, критерии выбора данного партнера, краткое описание преимуществ, которые получает ОАО «ФПК» за счет привлечения к проекту партнера;
- ключевые предпосылки и условия создания и функционирования ДЗО;
- объем инвестиций в проект (раздельно для ОАО «ФПК» и партнера), в том числе состав предполагаемого к внесению в уставной капитал ДЗО имущества ОАО «ФПК»;
- основные технико-экономические и финансовые показатели ДЗО;
- последствия создания ДЗО для ОАО «ФПК» (выгоды, риски, т.п.) и соответствующего сегмента рынка.

Резюме служит для быстрого знакомства с проектом и должно быть компактным и содержательным. Желательно, чтобы объем резюме не превышал 1-2 стр.

### **4.3. Описание текущей ситуации**

Данный раздел должен представлять информацию о том подразделении ОАО «ФПК», на базе которого создается ДЗО, и/или том виде деятельности ОАО «ФПК», который предполагается выделить в отдельное ДЗО, а также информацию о потенциальных партнерах. Это может быть работа филиала./структурного подразделения или группы филиалов/структурных подразделений ОАО «ФПК» и/или деятельность партнера, ведущаяся на арендованном у ОАО «ФПК» и собственном имуществе. В рекомендациях по данному разделу предполагается, что ДЗО создается на базе имущества и деятельности филиала/структурного подразделения ОАО «ФПК».

В случае, если в настоящее время данный вид деятельности не осуществляется собственными силами ОАО «ФПК», необходимо описать условия, на которых ОАО «ФПК» потребляет соответствующий вид продукции или услуг.

В случае, если в рамках проекта предлагается организовать новый вид бизнеса, ранее не осуществляемый ОАО «ФПК», необходимо максимальное внимание уделить описанию существующего положения на рынке и тех предпосылок (условий), в соответствии с которыми создание нового вида бизнеса является целесообразным и перспективным.

**Важное замечание!** В идеальном варианте вся информация о текущей деятельности должна быть собрана на одну и ту же дату, которая максимально

приближена к дате рассмотрения ТЭО. Поскольку на практике этого редко удается достичь (например, перечень имущества есть на 01.09.2006, финансовая отчетность – только на 01.07.2006, а рассматриваться ТЭО будет в течение осени), то в каждом информационном блоке следует отмечать, на какую дату актуальны представленные в нем данные.

#### 4.3.1. Общая информация

Представьте краткую информацию о филиале или структурном подразделении, на базе которого создается ДЗО. Как правило, будет достаточно следующих данных:

- название и расположение;
- руководитель;
- перечень видов деятельности.

#### 4.3.2. Информация о партнере

Если ДЗО предполагается создать совместно с партнером и этот партнер уже определен, то технико-экономическое обоснование должно содержать сведения о нем, а также критерии, по которым осуществлен выбор партнера. Перечень представленных сведений может различаться в зависимости от вклада партнера, его текущего статуса, а также критерия, по которому привлечение партнера в данное ДЗО является целесообразным; но должен, как минимум, содержать:

- полное название компании;
- дату создания, юридический и почтовый адрес;
- информацию об основных владельцах, их ИНН и банковские реквизиты;
- информацию о руководителях, на основании чего действует;
- показатели, характеризующие масштабы деятельности компании, ее устойчивость и эффективность, органы управления.

Последний пункт списка требует пояснений. Данные, предоставляемые о партнере, существенно зависят от того, в чем заключается его вклад. Если речь идет просто об имущественном или денежном вкладе, то достаточно включить сюда основные финансово-экономические показатели компании-партнера (объем реализации, прибыль и, возможно, ряд дополнительных характеристик, помогающих правильно оценить масштабы бизнеса). Если же партнер занимается той же деятельностью, что и создаваемое ДЗО, и его услуги, рынок, клиентская база станут основой для создаваемого ДЗО, то характеризующие его данные должны быть намного более детальными. В этом случае во всех пунктах раздела 4.3 должна быть представлена информация как по деятельности филиала ОАО «ФПК», так и по партнеру.

Если привлечение партнера планируется, но речь пока не идет о конкретной организации, то этот раздел должен содержать информацию об основных критериях выбора предполагаемого партнера, а также планируемых процедурах по выбору и привлечению потенциальных партнеров в создаваемое ДЗО (*конкурс, распространение информационного меморандума среди потенциальных инвесторов, привлечение в партнеры собственников земельных участков, месторасположение которых привлекательно для реализации проекта, др.*).

#### 4.3.3. Объемные показатели деятельности

Укажите объем услуг, оказанный за последние три года в натуральном и стоимостном выражении. Если текущий год близится к завершению и есть возможность предоставить ожидаемый результат за год, то желательно указывать именно такие данные. Это значит, что во 2-м квартале 2006 года можно представлять информацию за «2004», «2005» и «1-й кв. 2006», но в 4-м квартале 2006 года желательно указать «2004», «2005» и «2006 (ожидаемый результат)».

Продажи должны быть представлены в разрезе направлений деятельности и сегментов рынка, причем выбор деления на эти направления и сегменты должен быть таким, чтобы учесть сегментацию рынка и виды продукции, исследуемые в разделе «Маркетинговый анализ». Это значит, что те рыночные сегменты, которые требуют самостоятельного маркетингового анализа, должны быть выделены в самостоятельные группы и при рассмотрении текущих объемов реализации.

Как правило, может потребоваться следующее деление объемов оказываемых услуг:

- по видам услуг, если оказываются различные виды не связанных друг с другом услуг;
- по регионам, если деятельность ведется в нескольких регионах или иной классификации сегментов рынка (например, внеклассные вокзалы, вокзалы 1-2 класса, вокзалы 3-4 классов, пригородные платформы);
- для ОАО «ФПК» / для сторонних организаций.

Объемные показатели деятельности желательно представлять как в натуральном, так и в стоимостном выражении. При этом по ключевым видам продукции (услуг) необходимо привести динамику цены на единицу продукции.

#### 4.3.4. Положение на рынке

Здесь надо представить информацию о том, какие позиции занимает сейчас на рынке филиал/структурное подразделение, какова его конкурентоспособность, каковы рыночные перспективы, откуда исходят основные рыночные угрозы:

- Опишите положение подразделения на рынке соответствующих услуг: кто является основными потребителями услуг. Желательно, чтобы это описание содержало конкретные оценки доли рынка (той или иной степени точности).
- Укажите основных конкурентов, их объемы реализации или доли на рынке (в том объеме, в котором эта информация доступна).
- Перечислите основные сильные и слабые стороны рыночного положения и предлагаемых подразделением услуг. «Чем мы лучше конкурентов, в чем отстаем от них?»
- Опишите характеристики своего ценового предложения. Как соотносятся цены на продукцию рассматриваемого подразделения и цены конкурентов? Если есть отличия, то чем они обусловлены?

#### 4.3.5. Имущественный комплекс

В этом пункте необходимо предоставить информацию об имуществе, которое используется филиалом/структурным подразделением. В основном тексте ТЭО, как правило, размещается только обобщенная информация, но в приложениях можно разместить и более полный список имущества, хотя бы для объектов недвижимости и подвижного состава или иных ключевых для данного вида бизнеса средств производства.

Перечень используемого имущества дается в разрезе видов деятельности, регионов, сегментов и т.п. При описании имущества указываются как физические параметры (число вагонов, площадь помещений), так и балансовая стоимость.

При указании стоимости имущества желательно отразить три цифры: балансовая стоимость; средний износ (в %); предполагаемая рыночная оценка<sup>1</sup>.

#### 4.3.6. Персонал

Информация о персонале филиала/структурного подразделения должна содержать:

---

<sup>1</sup> Предполагаемая рыночная оценка отражается в тех случаях, когда есть предварительные данные о рыночной стоимости имущества, полученные при его самостоятельном анализе при подготовке ТЭО или в результате работы оценщиков.



- организационную структуру;
- штатное расписание, агрегированное по группам персонала, с указанием средней зарплаты;
- величину и структуру социальных расходов;
- суммарные данные о затратах на персонал: зарплата, страховые взносы, фонды, социальные расходы;
- сильные и слабые стороны текущего положения с кадровым обеспечением.

Желательно, если такая информация доступна, представить среднерыночный уровень зарплат для аналогичных компаний и видов деятельности, а также проанализировать превышение или отставание зарплат подразделения от среднерыночных.

#### 4.3.7. Взаимодействие с ОАО «ФПК»

Опишите схему взаимодействия филиала/структурного подразделения или компании с подразделениями ОАО «ФПК» (как подразделениями, выступающими в роли заказчика, так и другими подразделениями, участвующими в производственном процессе). Следует раскрыть как организационные, так и финансовые и коммерческие вопросы.

К организационным вопросам относятся:

- принципы управления филиалом/структурным подразделением (сфера и показатели ответственности, финансовое управление, др.);
- координация работы филиала/структурного подразделения с другими подразделениями ОАО «ФПК».

Коммерческие вопросы:

- выполнение заказов для нужд ОАО «ФПК» (желательно выделить объем таких заказов при описании пункта 4.3.3, «Объемные показатели деятельности»);
- использование ресурсов ОАО «ФПК» (недвижимость, оборудование, подвижной состав и т.п.);
- пользование услугами ОАО «ФПК» (транспортные услуги, коммунальные услуги, структуры материально-технического обеспечения, др.).

Если была установлена сумма расходов филиала/структурного подразделения на пользование ресурсами и услугами ОАО «ФПК», эта сумма должна быть указана в данном разделе (или должна быть приведена ссылка на раздел, в котором она указана).

#### 4.3.8. Производственно-экономическая деятельность

Основное назначение данного раздела – показать, как формируется бюджет доходов и расходов операционной деятельности подразделения и его анализ.

Структура доходов филиала/структурного подразделения описана в разделе 4.3.3 и должна ему соответствовать, а в этом разделе надо дополнить ее информацией о расходах. Как и объем реализации, расходы желательно указывать по годам за последние три года. Наилучшим с точки зрения полноты представления расходов будет использование двух таблиц:

- затраты по видам деятельности (структурированные аналогично доходам);
- затраты по статьям затрат (см. примерную структуру затрат в разделе 4.6).

Если разнесение затрат по видам деятельности не велось, то используется только второй вид таблицы.

На основе описанной структуры доходов и расходов рассчитывается условный финансовый результат, формируется прообраз отчета о прибылях и убытках применительно к филиалу/структурному подразделению, а также рассчитывается ряд показателей эффективности текущей деятельности. Наиболее распространенный вариант показателей:

- рентабельность продаж по условной балансовой прибыли - рассчитывается как отношение условного финансового результата, подсчитанного с учетом амортизации, к суммарной выручке подразделения (без НДС);
- рентабельность по чистой прибыли (для проектов, предполагающих создание ДЗО на базе самостоятельного юридического лица: ныне действовавшего ГУП или хозяйственного общества).

Для самостоятельных юридических лиц:

Рентабельность по чистой прибыли отражает способность данного бизнеса приносить доход его акционерам и рассчитывается по формуле:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж}} \times 100\% \text{ } ^1$$

Если показатель ROS существенно отличается от среднерыночных характеристик аналогичных компаний, то необходимо прокомментировать эти различия и отметить определяющие их факторы.

---

<sup>1</sup> При расчете показателя на основе стандартной формы отчетности (ф. №2): «Чистая прибыль» = «Чистая прибыль (убыток) отчетного периода», «Объем продаж» = «Выручка (нетто) от продажи...».

**Важное замечание!** Учет результатов деятельности в филиале/структурном подразделении ОАО «ФПК» существенно отличается от учета в полноценной компании. При подготовке данного раздела необходимо выявить и описать влияние «трансфертных» цен<sup>1</sup>, особенностей учета, а также изменений, происходящих в работе подразделения в рамках реформы ОАО «ФПК». Это могут быть, например, отражения в учете фактов перераспределения имущества, предоставление услуг по себестоимости, условно бесплатного предоставления части услуг между подразделениями (в ОАО «ФПК» - услуги по перевозке, коммунальные услуги, др.) и т.п.

#### 4.3.9. Финансовая и инвестиционная деятельность

Опишите финансовое состояние филиала/ структурного подразделения. Такое описание, как правило, будет удобно сделать по следующей схеме:

1. Агрегированный баланс за последние три года.
2. Анализ ликвидности.
3. Анализ оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
4. Анализ обеспеченности подразделения основными средствами, а также инвестиций, направляемых на их приобретение.

**Агрегированный баланс** готовится на основе стандартного баланса по форме №1, статьи, которые не отражают существенную для филиала/структурного подразделения информацию, не детализируются. В случае, если баланс по ф. №1 не составлялся, используется управленческая отчетность.

**Анализ ликвидности** может включать расчет одного-двух базовых показателей и выводы по их значениям. В качестве показателей удобно использовать коэффициенты текущей и быстрой ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$CR = \frac{\text{Суммарные текущие активы}}{\text{Суммарные краткосрочные обязательства}}^2$$

---

<sup>1</sup> Трансфертные цены – условные цены, по которым производится взаиморасчет между подразделениями и филиалами компании.

<sup>2</sup> При расчете показателя на основе стандартной формы отчетности (ф. №1): «Суммарные текущие активы» = «ИТОГО по разделу II» (стр. 290), «Суммарные краткосрочные обязательства» = «ИТОГО по разделу V» (стр. 690).

Нормальными значениями этого показателя чаще всего можно считать  $CR > 1$ . Однако окончательные выводы о достаточном уровне ликвидности можно сделать только на основе сравнения его значений со среднеотраслевыми.

Если значения коэффициента ликвидности достаточно велико и не имеет выраженной тенденции к снижению, то дополнительных комментариев к нему не потребуется. Если же значения или динамика его изменения указывают на возможные проблемы с ликвидностью, то требуется проанализировать причины такого положения и при необходимости учесть в проекте создания ДЗО мероприятия, направленные на устранение негативных тенденций в финансовой устойчивости бизнеса.

**Анализ оборачиваемости** выполняется на основе расчета трех финансовых показателей, каждый из которых рассчитывается для каждого представленного в балансе года:

Период сбора дебиторской задолженности

$$P_{дз} = \frac{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}}{\text{Годовой объем реализации}} \times 365^1$$

Период оплаты кредиторской задолженности

$$P_{кз} = \frac{\text{Средняя величина кредиторской задолженности}}{\text{Годовой объем затрат}} \times 365^2$$

Среднее время хранения запасов на складе

$$P_{зап} = \frac{\text{Средняя величина запасов}}{\text{Годовой объем материальных затрат}} \times 365^3$$

Выводы по данным показателям основываются на их динамике, а также на их сравнении с другими аналогичными компаниями. Для показателей  $P_{дз}$  и  $P_{зап}$  снижение величины, как правило, означает более высокое качество организации работы, а повышение является признаком ухудшения. В отношении  $P_{дз}$  действует обратный принцип, чем больше – тем лучше, но только при условии, что

---

<sup>1</sup> При расчете показателя на основе стандартной формы отчетности (ф. №1 и 2): «Средняя величина дебиторской задолженности» = «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)» (стр. 240, форма №1), «Годовой объем реализации» = «Выручка (нетто) от продажи...» (форма №2). Для определения средней величины вычисляется среднее арифметическое между значениями на начало и конец года.

<sup>2</sup> «Средняя величина кредиторской задолженности» = «Кредиторская задолженность» (стр. 620, форма №1), «Годовой объем затрат» = «Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг» (форма №2).

<sup>3</sup> «Средняя величина запасов» = «Запасы» (стр. 210, форма №1), значение годового объема материальных затрат должно быть выделено на основе управленческой или бюджетной отчетности подразделения/филиала.

увеличение срока оплаты счетов достигается соответствующими договоренностями с поставщиками, а не связано с нарушениями оговоренных сроков оплаты.

**Важное замечание!** Различные коэффициенты и показатели, применяемые в разделах 4.3.8, 4.3.9, а также в дальнейшем при описании деятельности ДЗО, являются хорошей основой для анализа и выразительными иллюстрациями различных аспектов бизнеса. Но ни один из этих показателей не несет в себе окончательных ответов на вопросы об эффективности или устойчивости компании. Для получения правильных выводов следует внимательно изучить причины, объясняющие те или иные значения коэффициентов.

#### 4.3.10. Правовое обеспечение

Опишите существенные организационно-правовые вопросы, влияющие на деятельность филиала/структурного подразделения. К таким вопросам, в частности, может относиться:

- необходимость сертификации и лицензирования продукции и услуг (укажите какие именно сертификаты и лицензии есть у подразделения);
- законодательные и ведомственные регламентирующие положения, которые устанавливают особые условия для данного вида бизнеса (значение в данном случае имеют только те документы, содержание которых должно приниматься во внимание при подготовке данного ТЭО, т.е. документы, которые влияют на затраты ДЗО, структуру услуг, тарифы и т.п.);
- действующие в ОАО «ФПК» или на железнодорожном транспорте в целом (или в конкретном виде деятельности) регламенты, технические требования, стандарты, инструкции, знание и соблюдение которых является существенным при осуществлении данного вида деятельности.

Непосредственно в разделе ТЭО следует указать только ключевые факты. Подробный перечень документов выносится в приложения. Обратите, также, внимание на то, что основная цель данного раздела – описание текущего положения дел. Подробности того, что будет необходимо сделать для создания ДЗО, излагаются в разделе 4.9, «Организационный план».

#### 4.3.11. SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет обобщенно оценить ситуацию с точки зрения стратегических маркетинговых возможностей. Для этого текущее состояние подразделения оценивается с четырех точек зрения:

1. **Сильные стороны** – что является сильными сторонами текущей организации деятельности, что может стать основой для обеспечения конкурентоспособности и успешного развития на рынке, стабильных доходов.
2. **Слабые стороны** – что в развитии филиала/структурного подразделения является его слабостью по отношению к конкурентам или требованиям рынка, что может стать или уже является причиной недостаточной конкурентоспособности.
3. **Возможности** – какие возможности предоставляет нам рынок, в каких внешних факторах компания может найти источник для повышения доходов и финансовой устойчивости.
4. **Угрозы** – какие рыночные процессы или действия конкурентов могут отрицательно сказаться на нашем положении.

Каждая точка зрения должна содержать информацию о 2-5 наиболее весомых факторах, способных оказать влияние на дальнейшее положение бизнеса филиала/структурного подразделения.

Обычно, SWOT-анализ представляется в виде четырех таблиц вида:

Табл. 1. SWOT-анализ. Сильные стороны.

№	Фактор	Комментарии
1	<i>Краткая формулировка</i>	<i>Пояснения причин возникновения фактора</i>
...	...	...

Может, также даваться единая матрица, составленная из четырех ячеек вида:

Табл. 2. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны...	Возможности...
Слабые стороны...	Угрозы...

Факторы, которые рассматриваются в SWOT-анализе, должны быть максимально увязаны с положениями остальных разделов. Это значит, что проект создания ДЗО должен быть нацелен на то, чтобы сохранить и развить сильные стороны бизнеса, минимизировать слабые стороны, использовать возможности и защититься от угроз.

**Важное замечание!** Необходимо исключить такое изложение результатов SWOT-анализа, из которого следует, что «все беды и несчастья» филиала/структурного подразделения являются следствием работы внутри структуры ОАО «ФПК», а при выделении в дочернее или зависимое общество ситуация изменится кардинальным

образом в лучшую сторону. Такое изложение скорее станет основой для порицания деятельности конкретных руководителей, не способных улучшить ситуацию, или темой для совершенствования организации управления в ОАО «ФПК», но не сможет стать убедительным аргументом целесообразности создания ДЗО.

#### **4.4. Маркетинговый анализ**

В данном разделе необходимо детально и обосновано представить информацию о состоянии рынка, на котором будет работать ДЗО, конкуренции и ожидаемых продажах компании. Здесь дан перечень раскрываемых данных, пояснения по содержанию методик и подходов, используемых при проведении рыночного анализа, представлены в разделе 5. Исследование можно условно разбить на четыре приведенных ниже подраздела.

##### 4.4.1. Общая ситуация на рынке

Покажите основные параметры целевого рынка, обозначьте его объем и тенденции развития. Это необходимо сделать в разрезе видов услуг, которые планирует оказывать ДЗО. Если рынок для различных услуг ДЗО развивается одинаково и может быть рассмотрен в целом, то можно не проводить разбиение на виды услуг, однако такие упрощения надо обосновать.

Описание рынка существенно зависит от отрасли и сути проекта, однако общая логика исследования должна быть следующей:

*Определение рынка*



*Объем рынка в целом*



*Разделение рынка на интересующие нас сегменты*



*Объем каждого сегмента*



*Темпы роста в каждом сегменте*

##### 4.4.2. Конкуренция, ключевые факторы конкурентоспособности

Назовите своих основных конкурентов, укажите известную о них информацию, желательно – объем реализации и долю рынка. Обратите внимание не только на прямых конкурентов ДЗО, но и замещающие продукты/услуги. Например, при описании пассажирских перевозок следует оценивать не только конкуренцию со

стороны других пассажирских компаний, но и конкуренцию со стороны авиаперевозчиков и/или автомобильных перевозчиков (если их услуги могут замещать предлагаемые ДЗО).

Опишите тенденции, которые наблюдаются в распределении сил различных компаний на рынке (в том числе долей рынка), отметьте главные принципы и законы целевого рынка, факторы, определяющие успех его лидеров (если это актуально для данного рынка).

Обозначьте рыночные позиции компании по отношению к главным конкурентам. Желательно, чтобы эта информация включала сравнение по следующим позициям:

- уровень качества (с указанием того, в чем проявляются различия);
- ценовая политика;
- стратегические преимущества (география, доступ к инфраструктуре, корпоративные связи, партнерские сети, др.).

Перечислите ключевые факторы конкурентоспособности применительно к ДЗО, т.е. такие черты бизнеса, которые должны у нас присутствовать для успешного развития. Из описания должно быть понятно, что является нашими текущими сильными сторонами, а какие факторы только планируется создать в ходе проекта.

#### 4.4.3. Стратегия развития ДЗО

В этом разделе требуется сформулировать стратегические сценарии развития ДЗО и представить план ключевых направлений деятельности компании, направленной на повышение своей конкурентоспособности.

Опишите стратегические цели ДЗО: какие изменения планируются в рыночных позициях компании, составе услуг, результатах деятельности.

Дайте определение основных сценариев развития, как это описано в разделе 5.3. Если сценарии развития соответствуют разным стратегиям (например, сценарии проекта имеют вид: «Удержание рынка», «Географическая экспансия» и «Экспансия + выход на новые сектора рынка»), то формулировку характеристик каждого сценария следует тесно увязать с прочими данными стратегии. Если же сценарии развития отличаются только допущениями, принятыми в прогнозе (например: «Пессимистический», «Базовый», «Оптимистический»), то их



определение можно вынести в самостоятельный подраздел, отдельно от определения стратегии.

Укажите список мероприятий, направленных на достижение стратегических целей. Обратите внимание на то, что эти мероприятия должны быть соответствующим образом включены в производственно-технологический и производственно-экономический план.

**Важное замечание!** Будьте конкретны. Включайте в состав мероприятий только те шаги, которые понятным образом отразятся на деятельности компании и характеризуются определенными сроками, объемом работ и результатом (эти детальные характеристики в данном разделе можно не указывать, но из описания мероприятия должно быть ясно, что оно отвечает данному требованию).

*Например, «повышение качества услуг» или «мероприятия, направленные на снижение себестоимости» - плохие формулировки, а «сертификация по стандарту ISO 9000» или «создание единого логистического центра» - правильно.*

#### 4.4.4. Ценовая политика

Сформулируйте стратегию компании в области ценовой политики. В частности, постарайтесь дать развернутый ответ на следующие вопросы:

- Как определяется уровень цен?
- Где наше место на рынке по ценовому уровню? Предлагаем ли мы услуги дороже или дешевле конкурентов?
- Соответствует ли качество и востребованность наших услуг выбранной ценовой нише?

#### 4.4.5. Прогноз продаж

На основе проведенного анализа рынка, текущей ситуации и заявленных стратегических планов необходимо сделать прогноз продаж ДЗО. Прогноз должен быть сделан для каждого сценария развития в разрезе продуктов и услуг, так же как это было сделано при описании рынка.

Если продукция (товары, работы, услуги) предполагаемого ДЗО могут быть укрупненно представлены в натуральных единицах измерения, необходимо сначала привести ожидаемый объем продажи продукции в натуральных измерителях.

Если номенклатура видов продукции ДЗО весьма широка, можно сразу перейти к прогнозу объема продаж в стоимостном выражении по некоторым укрупненным группам. Например:

Табл. 3. Прогноз продаж, тыс. руб., без НДС, в ценах 2006 года

Продукция	2007	2008	2009	2010	2011	<i>ВСЕГО</i>
Производство ремонтных комплектов ЧС2	18	26	26	27	29	<b>126</b>
Производство ремонтных комплектов ЧС2Т	9	23	23	24	25	<b>104</b>
Производство ремонтных комплектов ЧС7	7	10	10	11	11	<b>49</b>
Ремонт колесных пар (ремкомплект ЧС6)	40	48	48	50	53	<b>239</b>
Ремонт тяговых двигателей (ремкомплект ЧС6)	20	24	24	25	26	<b>119</b>
Ремонт колесных пар ВЛ10	120	120	120	126	132	<b>618</b>
Ремонт колесных пар ЧС2	240	240	240	252	265	<b>1 237</b>
Ремонт тяговых двигателей ЭД118	144	144	144	151	159	<b>742</b>
Ремонт рессор	240	360	360	378	397	<b>1 735</b>
Вагонные замедлители	33	36	36	38	40	<b>183</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>871</b>	<b>1031</b>	<b>1031</b>	<b>1082</b>	<b>1137</b>	<b>5152</b>

В обоих вариантах необходимо обязательно выделить объем продаж ОАО «ФПК» и сторонним потребителям (разделение продаж для ОАО «ФПК» и сторонних организаций можно дать либо отдельной таблицей, либо в виде детализации продаж в основной таблице).

Прогноз продаж можно представить одним из двух способов:

а) в виде ожидаемых темпов роста:

Табл. 4. Прогноз темпов роста объема реализации, базовый сценарий, без учета инфляционного роста

Услуги	Текущий объем, тыс. руб.	2007	2008	2009	2010	2011
Название услуги	200 000	+6%	+4%	+2%	+2%	+2%
...	...	...	...	...	...	...

Обратите внимание на то, что при прогнозировании темпов роста надо указать – учитывают ли эти темпы рост объема продаж за счет инфляции.

б) в виде абсолютных величин:

Табл. 5. Прогноз объема реализации, базовый сценарий, млн. руб. в ценах 2006 года

Услуги	2007	2008	2009	2010	2011
Название услуги	206	210	213	215	218

...	...	...	...	...	...
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Выбор способа отражения прогноза продаж зависит от того, как этот прогноз формировался. Если расчеты велись на основе ожидаемого развития текущих объемов, то относительные цифры прироста будут наилучшим способом, если же данные были собраны из рыночных исследований, то возможен только второй вариант.

Методология и логика прогнозирования продаж должна соответствовать рекомендациям раздела 5.3.

#### **4.5. Производственно-технологическая деятельность**

Данный раздел содержит общее описание производственно-технологического комплекса, необходимого для деятельности ДЗО, а также ключевых технологических и бизнес-процессов. Состав раздела зависит от отрасли и вида деятельности, а также сути проекта, но включает, как правило, следующие вопросы:

- требуемый имущественный комплекс и планы по его развитию и поддержанию;
- материально-техническое обеспечение;
- потребность в персонале, обучение и социальное обеспечение;
- организация взаимодействия с ОАО «ФПК»;
- другие важные вопросы взаимоотношений с поставщиками и клиентами.

##### **4.5.1. Имущественный комплекс**

При рассмотрении имущественного комплекса ДЗО следует акцентировать внимание на следующих вопросах:

- Достаточно ли производственных мощностей филиала/структурного подразделения для обеспечения планируемого объема продаж; какова сопряженность ряда цехов и участков, задействованных при основной деятельности (наличие «узких мест»). Кратко опишите (с использованием графических средств) технологический процесс с указанием задействованных цехов и участков.
- В каком состоянии находится имущество (здания, сооружения, оборудование) сейчас и какие изменения требуются (приобретение, капремонт и реконструкция, перепрофилирование и т.п.). Если полный перечень

мероприятий велик, то его следует выносить в приложения, а в разделе давать обобщенную информацию.

- Что запланировано делать для обеспечения поддержания имущественного комплекса в работоспособном состоянии в первоочередном порядке? На каких принципах основана оценка необходимых регулярных инвестиций в ДЗО (суммы этих инвестиций будут использованы в разделе 4.7.2).

**Важное замечание!** Перечень мероприятий, необходимых для укрепления и развития производственно-технологической базы ДЗО, должен быть логически обоснован именно в этом разделе, а его стоимостная оценка соответствовать приведенной в разделе 4.7.2.

Старайтесь обосновать потребность в инвестициях в основные средства и контролируйте ее адекватность планируемым объемам продаж!

#### 4.5.2. Персонал

Описание потребности компании в персонале должно отвечать на следующие вопросы:

1. Как меняется численность персонала, задействованного в деятельности компании? Планируется ли сокращение персонала, будет ли увеличиваться численность?
2. Зарплата персонала, среднемесячная и суммарные выплаты.
3. Социальный налог, страхование и прочие сопутствующие расходы.
4. Затраты на обучение и переподготовку (обратите внимание на этот пункт – серьезное отношение к уровню квалификации персонала является отличительной чертой большинства успешных компаний).
5. Организация социального обеспечения.
6. Доступность необходимого персонала. Время и усилия, требуемые для набора сотрудников желаемого уровня.

Детальный состав затрат на персонал, а также некоторые важные особенности прогнозирования величины затрат, приведен в разделе 6.4.2.

**Важное замечание!** При описании социального пакета, предусмотренного в ДЗО, надо провести сравнительный анализ этого предложения с текущим положением работников филиала/структурного подразделения. Создание ДЗО не должно вести к ухудшению условий труда и социального обеспечения. Это касается вопросов:

- льгот или их денежной компенсации;

- пенсионного обеспечения;
- медицинского обеспечения, др.

#### 4.5.3. Специальные разделы

Кроме обязательного представления имущества и персонала проект может потребовать и описание специальных разделов, характерных для отдельных секторов рынка.

Чаще всего, в качестве такого дополнительного вопроса будут выступать взаимоотношения ДЗО с ОАО «ФПК». Рассматривая этот вопрос, следует обратить внимание на:

- разделение прав на имущество и связанные с этим взаимоотношения (аренда, доверительное управление и т.п.);
- использование ресурсов и услуг ОАО «ФПК»;
- изменения, которые происходят в отношениях с ОАО «ФПК» при преобразовании филиала/структурного подразделения в ДЗО.

Дополнительными разделами в производственно-технологической деятельности следует описать другие вопросы организации работы ДЗО, оказывающие влияние на его конкурентоспособность и результаты реализации проекта, в частности вопросы материально-технического обеспечения, привлечения субподрядчиков, др.

### 4.6. Производственно-экономическая деятельность

В этом разделе представляется прогноз отчета о прибылях и убытках компании и его компоненты.

#### 4.6.1. Структура доходов и расходов

Спрогнозируйте доходы компании по каждому сценарию (см. п. 5.3). Если объем продаж был представлен в абсолютных величинах уже в разделе 4.4.5, то здесь можно только повторить суммарную выручку, если же ранее были показаны только относительные цифры (темпы роста), то в текущем разделе необходимо дать полный прогноз с разбивкой по видам услуг:

Табл. 6. Прогноз доходов ДЗО, млн. руб., без НДС, в ценах 2006 года

Услуги	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Базовый сценарий</b>					
Название услуги	206	210	213	215	218
...	...	...	...	...	...

<i>ИТОГО</i>	819	845	851	857	862
<b>Оптимистический сценарий</b>					
Название услуги	215	230	240	245	250
...	...	...	...	...	...
<i>ИТОГО</i>	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Аналогичный прогноз делается по статьям затрат ДЗО. Примерная структура прогноза приведена в Табл. 7, при описании проекта ее надо скорректировать, оставив только статьи, имеющие отношение к проекту.

Табл. 7. Затраты ДЗО, тыс. руб., без НДС, в ценах 2006 года – Базовый сценарий

Статьи затрат	2007	2008	2009	2010	2011
Материальные затраты на основном производстве	...	...	...	...	...
... детализация...	...	...	...	...	...
Оплата услуг ОАО «ФПК»	...	...	...	...	...
... детализация...	...	...	...	...	...
Общепроизводственные расходы	...	...	...	...	...
... детализация...	...	...	...	...	...
Хозяйственные и административные расходы	...	...	...	...	...
... детализация...	...	...	...	...	...
Расходы на продажу	...	...	...	...	...
Зарплата	...	...	...	...	...
Страховые взносы и социальные расходы	...	...	...	...	...
Налог на имущество и другие налоги, относимые на затраты	...	...	...	...	...
Амортизация	...	...	...	...	...
Лизинговые платежи					
Проценты к уплате					
Прочие расходы	...	...	...	...	...
<i>ИТОГО</i>	...	...	...	...	...

Детализация по материальным затратам (сырье и материалы, комплектующие, топливо и энергия), как правило, требуется. По остальным статьям детализация вводится только в тех случаях, когда она важна для лучшего понимания прогноза.

Различные сценарии развития ДЗО имеют отличия в структуре затрат. Если эти отличия касаются только части статей, то можно указать для этих сценариев сокращенный вариант Табл. 7, содержащий только отличия. Если отличающихся статей много, то для каждого варианта дается полная таблица.

Принципы обоснования статей текущих затрат ДЗО описаны в разделе 6.4.

#### 4.6.2. Рентабельность деятельности ДЗО

Для того, чтобы оценить рентабельность текущей деятельности ДЗО, необходимо представить отчет о прибылях и убытках. Примерный формат отчета:

**Табл. 8. Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб., в ценах 2006 года – Базовый сценарий**

Статьи	2007	2008	2009	2010	2011
Выручка (нетто)	...	...	...	...	...
<i>Справочно: выручка от реализации для ОАО «ФПК»</i>					
<i>выручка от реализации для ДЗО ОАО «ФПК»</i>					
<i>выручка от реализации сторонним потребителям</i>					
Себестоимость проданных услуг	...	...	...	...	...
Административные и коммерческие расходы	...	...	...	...	...
Налог на имущество	...	...	...	...	...
Проценты к уплате	...	...	...	...	...
Внереализационные расходы					
<i>в т.ч. выплаты согласно коллективным договорам неработающим пенсионерам и работникам других видов деятельности</i>					
<i>Прибыль до налогообложения</i>	...	...	...	...	...
Налог на прибыль	...	...	...	...	...
<b>Чистая прибыль</b>	...	...	...	...	...

Желательно дать дополнительные справочные значения показателя прибыли до налога, процентов и амортизации (ЕБИТДА), он рассчитывается как Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате (если проект предполагает использование кредитов +Амортизация).

В случае если предприятие обязано часть расходов осуществлять из чистой прибыли (как, например, отдельные расходы по договорам пенсионного обеспечения, расходы на реализацию мобилизационных задач и др.) необходимо их также отразить.

На основании приведенного прогноза отчета о прибылях и убытках рассчитываются показатели рентабельности ROS и ЕБИТДА<sub>%</sub> (см. раздел 4.3.8).

#### **4.7. Финансовая и инвестиционная деятельность**

Главная задача финансового плана проекта – показать как формируется бюджет компании. Этот бюджет включает следующие четыре важных компоненты:

- начальные инвестиции;
- дальнейший инвестиционный план ДЗО;
- бюджет текущей производственной деятельности;
- источники финансирования.

#### 4.7.1. Формирование начального баланса

Начальный баланс ДЗО формируется из:

1. передаваемого имущества;
2. денежного вклада на покрытие:
  - a. формирования оборотного капитала;
  - b. организационных расходов;
  - c. инвестиционной программы ДЗО (частично).

Анализ начального баланса проводится для того, чтобы определить величину первоначального вклада в уставный капитал создаваемого ДЗО. Настоящий раздел должен содержать:

- перечень компонент, из которых будет формироваться уставный капитал;
- данные о суммарной стоимости передаваемого имущества (см. раздел 6.3.1);
- сумму дополнительных инвестиционных вложений, оплачиваемых из уставного капитала (см. раздел 6.3.2);
- состав и общую сумму организационных расходов (см. раздел 6.3.4);
- расчет потребности в оборотном капитале (см. раздел 6.3.3);
- сумму всех перечисленных компонент и определение величины вклада в уставный капитал.

Если ДЗО создается совместно с партнером, то необходимо определить стоимость и состав (имущественный, денежный) вклада каждого участника.

#### 4.7.2. Инвестиционный план

Инвестиционный план отражает потребность ДЗО в приобретении основных средств, строительстве и иных капитальных вложениях. Состав инвестиционных затрат готовится в соответствии с разделом 6.3 Рекомендаций.

Обратите внимание на то, что здесь желательно дать информацию обо всех инвестиционных вложениях, вне зависимости от того финансируются ли они за счет текущей деятельности, начального вклада или иных источников. Однако способ представления этих вложений должен быть таким, чтобы ясно разделять инвестиции, финансируемые из разных источников.

Примерный формат представления инвестиций:



Табл. 9. Сводный инвестиционный план ДЗО

Статьи	Начальный вклад	2007	2008	209	2010
Передаваемое в уставный капитал имущество					
Начальные организационные расходы					
Инвестиции в оборотный капитал					
Затраты на расширение производственного комплекса					
Реконструкция и замена выбывающего имущества					
<b>ИТОГО</b>					
В т.ч. за счет начального вклада в УК					
В т.ч. за счет доходов ДЗО и прочих источников					

#### 4.7.3. Финансирование

Укажите источники финансирования ДЗО. В случае, если единственным внешним источником финансирования является уставный капитал компании, а все прочие затраты оплачиваются из доходов ДЗО, то можно не включать в состав ТЭО этот раздел. Если предполагается финансирование ДЗО за счет внешних ресурсов помимо уставного капитала, то необходимо привести параметры этого финансирования, как минимум, в следующем объеме:

- суммы и график получения и погашения долга;
- условия, на которых будут привлечены средства (процентная ставка, залог);
- предполагаемый источник финансирования.

Особенности учета различных финансовых схем описаны в разделе 6.6.

#### 4.7.4. Планируемый бюджет

В разделе «Планируемый бюджет» должен быть, как минимум, представлен прогноз отчета о движении денежных средств ДЗО. Желательно, также, представить и прогнозный баланс создаваемой компании.

Форматы таблиц прогнозного бюджета и особенности их построения приведены в разделе 6.5.

#### 4.7.5. Основные финансовые показатели

Среди основных финансовых показателей, которые должны быть рассчитаны для ДЗО, желательно присутствие коэффициентов, характеризующих достаточный уровень:

- ликвидности;

- финансовой устойчивости;
- оборачиваемости;
- обеспеченности основными средствами;
- рентабельности активов.

Представьте расчет 3-5 коэффициентов, наиболее полно раскрывающих деятельность ДЗО.

Перечень показателей ликвидности, оборачиваемости и обеспеченности активами приведен в разделе 4.3.9. Желательно, чтобы перечни коэффициентов использованные при описании текущей ситуации и при анализе прогнозного баланса совпадали.

**Анализ финансовой устойчивости** призван продемонстрировать, что использованная структура финансирования не является для компании обременительной и не создает повышенных финансовых рисков. *Расчет финансовой устойчивости требуется только в том случае, если наряду с вкладом в уставный капитал в проекте предусмотрено привлечение долгового финансирования.*

В качестве основы для анализа будут выступать следующие два коэффициента:

Коэффициент финансовой независимости

$$КФН = \frac{\text{Суммарный собственный капитал}}{\text{Суммарные пассивы}}$$

Рассчитывается на основе прогнозного баланса за первый год проекта. Как правило, считается, что нормальными значениями КФН являются величины не менее 0,5. Для некоторых отраслей и ситуаций допустимы значения меньше 0,5.

Общее покрытие долга

$$ОПД = \frac{\text{Денежные потоки до выплат банку}}{\text{Выплаты банку}}$$

Рассчитывается на основе прогнозного отчета о движении денежных средств. Для проектов с нестабильными денежными потоками значение этого коэффициента желательно удерживать на уровне не ниже 1,5. Это значит, что в каждом расчетном периоде проекта выплаты банку должны быть хотя бы в 1,5 раза меньше, чем планируемые доходы. Для более стабильных и предсказуемых поступлений этот коэффициент может быть снижен. Но ни при каких условиях нельзя планировать

направление всех доходов компании на погашение кредита, это создает высокие риски невыполнения обязательств перед банком уже при малейшем отклонении от плана.

Анализ рентабельности активов строится на одном из двух показателей – рентабельность всех активов или рентабельность постоянных активов:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Суммарные активы} - \text{Денежные средства}} \times 100\% ^1$$

$$RFA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Суммарные постоянные активы}} \times 100\%$$

Выбор одного из этих двух показателей зависит от того, какой из вариантов наиболее распространен в отрасли и по какому показателю есть данные из деятельности аналогичных компаний. Если информации относительно предпочтительного показателя нет, то рассчитывается ROA.

*Выводы данного раздела должны опираться на рассчитанные показатели и подтверждать, что запланированная деятельность ДЗО направлена на создание стабильной и финансово устойчивой компании, эффективность которой отвечает среднерыночным тенденциям.*

#### **4.8. Выгоды для ОАО «ФПК»**

В ТЭО должно быть четко сформулировано – какую выгоду ОАО «ФПК» извлекает из создания ДЗО. При этом выгоды, названные в данном разделе, должны быть:

- **измеряемыми** – необходимо стремиться к указанию конкретной суммы прибыли, дополнительно извлекаемой ОАО «ФПК» за счет проекта;
- **доказанными** – все положения данного раздела должны опираться на объективные источники, подтвержденные практикой и расчетами.

Выгоды, получаемые от реализации проекта, можно условно разделить на финансово-экономические и операционные.

В качестве **финансово-экономических выгод**, как правило, выступает:

---

<sup>1</sup> Формула ROA несколько отличается от традиционной, применяемой при анализе текущей деятельности. Это связано с тем, что в деятельности реального предприятия свободные деньги на счетах, как правило, содержатся только в минимальном объеме, необходимом для деятельности, а в прогнозном балансе в строке «Денежные средства» накапливаются все неизрасходованные денежные средства, что искажает ROA.

Для ДЗО – поставщиков услуг для нужд ОАО «ФПК»:

- приобретение услуг по более низким ценам – снижение текущих затрат ОАО «ФПК» (за счет рыночной конкуренции между поставщиками);
- инвестиции за счет других инвесторов – сохранение надежного источника услуг при снижении инвестиционной нагрузки;
- участие в прибылях ДЗО и возможность дальнейшей продажи.

Для ДЗО – потребителей услуг ОАО «ФПК»:

- дополнительные доходы ОАО «ФПК» за счет предоставления услуг (от расширения деятельности ДЗО);
- участие в прибылях ДЗО (в том числе за счет расширения рынка сбыта) и возможность дальнейшей продажи.

Обратите внимание на то, что выделение услуг филиала/структурного подразделения в ДЗО иногда формально ведет не к снижению, а к росту цены, по которой эти услуги получает ОАО «ФПК», т.к. теперь в стоимости услуг будет заложена не только себестоимость, но и рентабельность ДЗО, а также расходы социального характера. Однако, правильный учет всех реальных расходов ОАО «ФПК» (с учетом инвестиционной составляющей), повышение качества продукции, рыночная обоснованность цен и участие ОАО «ФПК» в прибылях ДЗО (в том числе за счет расширения рынка сбыта), могут значительно перевешивать эти негативные моменты.

**Операционные выгоды** редко удается выразить в конкретных денежных суммах, поэтому в обосновании создания ДЗО они обычно играют второстепенную роль. Тем не менее, их важность нельзя недооценивать и правильное раскрытие этих выгод существенно облегчит принятие решения о создании ДЗО.

Наиболее часто встречающиеся варианты операционных выгод:

- Снижение организационной нагрузки – выведение филиала/подразделения в самостоятельный бизнес упрощает управленческую структуру ОАО «ФПК».
- Расширение деятельности – увеличение мобильности ДЗО и активная рыночная позиция партнера позволят дочерней компании выходить на новые рынки и расширять присутствие на старых рынках.
- Повышение качества услуг – усиление конкуренции, новые возможности для стимулирования менеджмента и работников ДЗО и другие факторы повлияют на качество услуг ДЗО.

**Важное замечание!** Если в проекте предусматривается привлечение партнера, то необходимо выделить преимущества, которые получает ДЗО за счет партнера, а также то, как эти преимущества скажутся на выгодах ОАО «ФПК». Если партнер пока не определен, то описывается эффективность для ОАО «ФПК» без участия партнера, а затем отдельно выделяются дополнительные выгоды, которые может принести участие партнера в зависимости от возможных вариантов вклада партнера.

**Важное замечание!** Как и в случае с маркетинговой стратегией, избегайте общих слов, говорите о конкретных ожиданиях с понятными причинами и результатами.

## **4.9. Организационный план**

Организационный план должен раскрывать все юридические аспекты создания ДЗО, а также задавать график мероприятий, необходимых для достижения поставленных в проекте целей. Четыре основных раздела, характерных для организационного плана, приведены ниже, в некоторых проектах может потребоваться вынесение в самостоятельный раздел ключевых или нестандартных организационных вопросов.

### **4.9.1. Правовые аспекты создания ДЗО**

Ответьте на следующие вопросы:

- В какой организационно-правовой форме создается ДЗО?
- Кто акционеры и каковы их доли?
- Какие лицензии и сертификаты должно получить ДЗО, что для этого требуется?
- Какие ограничения или специальные условия могут быть применимы к проекту (влияние антимонопольного законодательства, прочие вопросы)?

### **4.9.2. Органы управления**

Раскройте вкратце систему управления ДЗО. Какие органы управления будут созданы и какие у них будут полномочия? Эти вопросы могут касаться функционирования таких органов, как Собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Генеральный директор. Желательно сочетать сведения об управляющих органах с организационной структурой ДЗО.

**Важное замечание!** Не надо переписывать сюда цитаты из действующего законодательства. Задача этого раздела не в том, чтобы повторять очевидные

факты о роли того или иного органа управления, а в том, чтобы указать все особенности функционирования ДЗО.

#### 4.9.3. Взаимодействие с ОАО «ФПК»

Помимо того, что ОАО «ФПК» является материнской компанией создаваемого ДЗО, взаимоотношения этих двух компаний будут связаны и в операционных вопросах (как отношения поставщика и получателя услуг). Необходимо показать, что именно изменится с преобразованием филиала/подразделения в ДЗО. В частности, это может быть:

- переход к договорным отношениям;
- приобретение услуг у ДЗО на конкурсной основе.

Данный раздел должен указать перечень и состав шагов, направленных на обеспечение нормального функционирования ОАО «ФПК» и ДЗО как на этапе преобразования, так и после его завершения.

#### 4.9.4. План организационных мероприятий

Все организационные мероприятия, перечисленные в разделе 4.9, необходимо свести в календарный план (крайне желательно представлять этот план в виде диаграммы Гантта<sup>1</sup>), из которого будет ясно, когда именно ожидается завершение каждого этапа проекта.

Также, план мероприятий должен включать бюджет проведения всех организационных мероприятий. Его составление подробно описано в разделе 6.3.4. Обратите внимание на то, что должно быть соответствие между суммами в этом разделе и организационными затратами, заложенными в обоснование инвестиционных вложений проекта.

---

<sup>1</sup> Календарный план, демонстрирующий длительность этапов и их взаимосвязи. Составление диаграммы Гантта поддерживается такими программами, как MS Project, MS Visio, а также большинством других программ управления проектами или подготовки деловой графики.

## 5. Принципы маркетингового анализа

### 5.1. Анализ рынка и конкуренции

В этом разделе описаны некоторые принципы, применяемые при исследовании рынка и конкуренции для раздела ТЭО «Маркетинговый анализ».

Исследование рынка, включенное в этот раздел, должно подчиняться нескольким базовым правилам:

1. **Оно должно быть ориентировано на сбор численной информации об объемах рынка ДЗО и тенденциях, наблюдаемых на этом рынке.** Это значит, что все фрагменты, включаемые в исследование, должны вести к одному из четырех результатов:
  - a. объемы продаж услуг, на рынке, на котором работает ДЗО;
  - b. структура распределения этого рынка по видам услуг и другим сегментам;
  - c. динамика изменения этого рынка в предыдущие периоды и прогноз на будущие периоды;
  - d. информация пунктов «а»-«с» в отношении рынков, прямо влияющих на рынок ДЗО (например, при изучении рынка лесных перевозок большой интерес будут представлять и прогнозы по лесной промышленности);
2. **Оно должно опираться на источники, заслуживающие доверия.**

Источниками, заслуживающими доверие и обладающими высокой степенью надежности, можно считать:

- данные ЦКР ОАО «ФПК»;
- данные Министерства экономического развития и торговли (готовит регулярные мониторинги, публикует трехлетние экономические прогнозы, поддерживает ряд информационных ресурсов) – [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru);
- данные региональных и отраслевых министерств (публикуют регулярные мониторинги, обзоры и прогнозы);
- данные Росстата (значительные объемы информации доступны на сайте агентства – [www.gks.ru](http://www.gks.ru));
- фактические данные о текущих продажах филиала/подразделения и динамике их изменения;
- данные, публикуемые в квартальных и годовых отчетах акционерных обществ;
- данные внутренней отчетности партнера, участвующего в создании ДЗО.

Если этих данных недостаточно для того, чтобы составить полную, всестороннюю и обоснованную картину рынка, их можно дополнить информацией из источников, каждый из которых в отдельности нельзя признать надежным, но которые приемлемы в качестве вспомогательных или проверочных материалов:

- маркетинговые исследования (в этом случае отчет о проведенном исследовании должен быть либо публично доступным, либо включен в приложения к ТЭО);
- публикации в специализированной прессе;
- пресс-релизы компаний.

Для того, чтобы дать полное представление о месте ДЗО на рынке и его перспективах, необходимо не только обосновать текущий и ожидаемый спрос на услуги, но и раскрыть отвечающее этому спросу предложение, т.е. указать основных конкурентов ДЗО.

Кроме очевидной задачи описания доходов конкурирующих компаний и их места на рынке, информация о конкурентах должна быть направлена и еще на одну важную цель. Из описания деятельности конкурентов должно быть ясно в чем заключается их основное преимущество, что позволяет этим компаниям удерживаться на рынке и развиваться.

**Важное замечание!** Относитесь с уважением к своим конкурентам. Что бы вы ни думали о качестве их услуг, факты говорят о том, что они достигают успеха. Ни в коем случае не следует среди преимуществ конкурентов выделять такие особенности как «административный ресурс», это неконструктивно. Задача исследования не в том, чтобы выяснять, кто лучше работает, а в том, чтобы найти примеры и идеи для подражания. Если вы не видите у своих конкурентов ничего, что можно было бы перенять, это с 99%-ной вероятностью указывает не на их слабость, а на вашу невнимательность.

Анализ конкурентов не всегда подразумевает изучение деятельности конкретных компаний. Часто, когда на рынке работает много компаний, правильнее будет изучать «конкурентную среду», т.е. общие принципы и правила, установившиеся в отношении услуг, предоставляемых ДЗО.

Исследование рынков отличается значительной отраслевой спецификой. Поэтому более подробная схема работы представлена в разделе 7, «Особенности описания некоторых категорий проектов».